

Le 18 octobre 2012, le club Les Echos, en partenariat avec Kurt Salmon et Vivendi, recevait Serge PAPIN, Président de Système U, autour du thème « **Changement d'époque : les nouveaux enjeux de la grande distribution** ».



Réélu à l'unanimité en juin dernier pour un second mandat, Serge Papin comptabilise 36 ans d'ancienneté au sein de la coopérative Système U, quatrième groupe de grande distribution alimentaire en France. Se prévalant d'un engagement fort pour l'intérêt général, Serge Papin partage ses valeurs et sa conception de la grande distribution avec conviction, notamment dans ses 2 ouvrages : « Consommer moins, consommer mieux » en collaboration avec Jean-Marie Pelt (Ed. Autrement, 2009) et « Pour un nouveau pacte alimentaire » (Ed. Le cherche midi, 2012).

Crise économique, développement d'Internet, recomposition des ménages ont transformé les habitudes de consommation des français. Système U fait face à ces nouveaux défis, comme à la concurrence exacerbée entre les acteurs de la distribution, en défendant ses valeurs fondamentales, intimement liées à sa culture historique du commerce à ancrage local.

- Quelle stratégie a adopté Système U pour maintenir sa compétitivité dans un contexte de crise ?
- Le positionnement de Système U est-il en phase avec les évolutions de la société ?
- Quelle est la réponse de Système U pour préserver l'attractivité de ses points de vente physiques ?
- Le modèle de coopérative est-il capable d'offrir une flexibilité suffisante pour soutenir la croissance ?

Axe de différenciation distinctif, les nouveaux commerçants revendiquent fièrement leur enracinement dans l'économie locale, depuis l'implantation des magasins jusqu'au développement des produits U.

Particulièrement investi auprès des acteurs régionaux, Système U accompagne les PME dans leur développement en leur apportant des garanties probantes : négociation de contrats longue durée, soutien financier au passage en culture biologique, partage des données clients, voire même en défendant une possible évolution de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) qui serait plus favorable à ces petites entreprises. La finalité de ces actions ? Soutenir les PME et les encourager à investir dans leur outil de production. Système U s'entoure ainsi de partenaires durables, capables de répondre à ses besoins en termes de respect du cahier des charges et de capacité de production.

A la clé, des bénéfices multiples. Premièrement, proposer à ses clients une offre exclusive et diversifiée, démarquée des produits standardisés des multinationales. Deuxièmement, conscient de sa position de dépendance face aux géants de l'agroalimentaire, Système U développe ainsi un sourcing alternatif pérenne. Troisièmement, Système U transforme cette implication locale en un élément de compétitivité favorable ; sujet sensible en période de crise, s'engager dans la préservation de l'emploi et la valorisation du savoir-faire régional véhicule une image d'acteur immergé dans la vie de la société.

Chez Système U, on qualifie une même personne de trois façons : le client (le magasin où je vais), le consommateur (le produit que je veux), le citoyen (le pays où je vis). Cette recherche d'une relation complète et transparente avec les clients de l'enseigne passe également par l'attention particulière apportée à la qualité des produits U. Démontrant son implication dans la préservation de la santé de ses clients, Système U a entamé très tôt des actions pour exclure les ingrédients controversés (parabène, huile de palme, aspartame, bisphénol A...) de ses produits MDD.

Alors que les concurrents de Système U ont actionné le levier prix dans une période de consommation de crise, le positionnement stratégique de Système U est-il viable ? Si on en croit les résultats annoncés à la clôture du troisième trimestre 2012, il semblerait que les choix de Système U soient en phase avec les évolutions de la société : un chiffre d'affaires en hausse de 10%, une croissance de 11,5% des ventes des produits de l'enseigne et une part de marché

qui dépasse le seuil des 10%.

Souvent évoquée, une des évolutions majeures de la société s'exprime concrètement par une modification des comportements de consommation sur les différents canaux de distribution. Comme l'illustre l'essoufflement du marché non-alimentaire en point de vente, le client multi-canal emprunte les réseaux de distribution à sa convenance, en cohérence avec le niveau de services attendu sur chaque canal. Conscient que « le non-alimentaire n'est plus un sujet » sur le réseau physique, Serge Papin souhaite « recentrer le cœur de business autour de l'alimentaire, modèle d'attraction du point de vente ».

Pour Serge Papin, la tendance est au transfert des achats 'corvée' sur les sites de vente en ligne et sur le drive, et au maintien des achats 'plaisir' en point de vente. Fort de ce constat, Système U s'appuie sur les avantages spécifiques du supermarché, notamment pour les métiers de bouche, où la qualité du service est fondamentale et tisse des rapports privilégiés avec les clients. Dès lors, Système U s'applique à revaloriser les rayons frais traditionnels, partant du constat paradoxal que la montée en puissance d'internet oblige les acteurs à augmenter le niveau de professionnalisme en magasin : « La vraie modernité, ça n'est pas d'avoir la meilleure technologie, mais le meilleur boucher ».

Autre évolution émergente, le désintéret des consommateurs pour les opérations promotionnelles (Gros volumes) et pour la « recherche du prix à tout prix ». Effet crise oblige, les dépenses sont rationalisées, les achats se scindent en une multiplicité de tickets modérés, mais cependant la qualité des produits reste une variable incontournable dans l'acte d'achat. Serge Papin l'affirme, en matière alimentaire, les consommateurs se dirigent vers un « consommer moins, consommer mieux » et ajoute qu'il observe une baisse des ventes en volume des produits premiers prix ainsi qu'une stagnation du format hard discount.

Affichant l'ambition d'atteindre 12% de part de marché d'ici à 5 ans, Système U poursuit une politique d'expansion volontariste caractérisée par la formule « trois fois mille » : mille magasins de proximité (supérettes), mille supermarchés et mille drives.

Cependant, au vu de l'intégration lente des dernières opérations exceptionnelles de croissance externe (Coop atlantique, U-Telemarket et l'acquisition de Schleckler plus récemment), Serge Papin n'envisage pas d'enclencher de nouvelles initiatives aussi massives, focalisant ses équipes sur la consolidation de ces acquisitions, précisant « qu'il est nécessaire d'avoir l'humilité du temps ». Sur le sujet du e-commerce, U-Telemarket devrait atteindre l'équilibre financier en 2014 pour la



première fois depuis sa création. En ce qui concerne le drive, Système U aspire à rendre le modèle « adossé » rentable par l'augmentation du panier moyen (supérieur à 130€) et par le développement des ventes MDD, afin de compenser des coûts de préparation de l'ordre de 6€. Quant au premier drive déporté lancé en test récemment aux Herbiers, les résultats semblent prometteurs.

L'aventure à l'international n'est pas d'actualité non plus, le modèle de la coopérative n'étant pas le plus adapté à ce type d'expansion - ce qui lui permet de concentrer ses ressources sur son marché d'origine. Faut-il en conclure que le statut de coopérative représente un frein au développement de l'enseigne Système U ? A l'opposé, selon l'état d'esprit des « Nouveaux commerçants », ce modèle serait même un des facteurs clés de succès de l'enseigne.

Pour décrire le fonctionnement de la coopérative, Serge Papin emploie l'image de « pyramide inversée dans laquelle la somme des parties est supérieure aux parties qui la composent ». Pour lui, la réussite de ce modèle tient au fait que les personnes participant aux prises de décisions sont les mêmes que celles qui en assurent l'exécution. En véritable démocratie, son fonctionnement 'un homme - une voix' permet à tous les associés de prendre part aux décisions de l'enseigne, dans l'intérêt de la réussite des magasins, seuls centres de profit.

Cette fédération de commerçants sera confrontée à deux enjeux de succession dans les prochaines années. Le premier porte sur la gouvernance du groupement avec la nomination d'un nouveau président - Serge Papin ayant annoncé qu'il ne briguerait pas un troisième mandat. Le deuxième concerne la transmission des magasins avec un programme de parrainage, complété par Expan U, fonds non spéculatif destiné à faciliter la reprise par les associés.

Armand de Vallois - Associé
armand.devallois@kurtsalmon.com

Yves Marin - Senior Manager
yves.marin@kurtsalmon.com